

Genève, le 3 juin 2013

À l'attention de la Direction : [REDACTED]

Mesdames, Messieurs,

Par cette lettre, la COMAP souhaite partager avec vous deux sujets de préoccupation — et deux sujets sensibles, au vu de leur potentiel impact social.

1) Difficultés budgétaires sur 2013

Lors de sa présentation de la dernière Quartely Review, Y. Daccord a projeté un déficit budgétaire de CHF 100.- millions sur l'exercice 2013, si les opérations ne bénéficiaient pas d'un meilleur financement de la part des donateurs.

Le COMAP apprécie le choix qu'a fait la direction de donner la priorité à la recherche de fonds avant d'envisager d'autres mesures pour remédier à la situation.

Toutefois, si les efforts de la direction s'avéraient insuffisants pour combler ce déficit et qu'elle devait *in fine* opter pour des coupes budgétaires, le COMAP demande que soient le plus possible atténuées les conséquences sociales qui en découleraient.

La situation financière actuelle évoquant celle de 2011, nous espérons donc qu'en cas de nouvelles suppressions de postes l'employeur se montrera davantage qu'à l'époque empathique et professionnel envers les collaborateurs/trices directement ou indirectement concerné-e-s, et transparent dans la procédure.¹

Par ailleurs, le COMAP espère que, si la direction devait envisager de nouvelles coupes budgétaires, les mesures qu'elle prendrait alors paraîtraient plus lisibles que celles qui ont consisté à supprimer 32.9 postes ETP au siège, en 2011, (entraînant 13 licenciements "économiques"), sans aucune incidence sur l'augmentation constante du nombre de collaborateurs/trices au siège, puisque nous sommes passés de 892 en 2010 à 901 en 2011, et à 922 en 2012.² Car, cette "logique", les collaborateurs/trices ont encore quelque difficulté à la comprendre.

Par ailleurs, à l'époque et sur le terrain, les suppressions de postes avaient été annoncées dans l'urgence et cela avait créé du stress pour celles et ceux qui, loin du siège et mal informé-e-s, étaient resté-e-s dans l'incertitude pendant des mois.

¹ Comme le COMAP l'avait déploré dans sa lettre du 10 juin 2011 adressée à la direction des ressources humaines, la gestion des cas individuels n'avait pas toujours été "exemplaire". Et, en terme de transparence, le COMAP n'avait pu obtenir qu'en novembre, et de manière incomplète de surcroît, certaines informations réclamées dès le mois de mai, notamment concernant les 79 postes d'expatrié-e-s supprimés sur le terrain.

² Cf. Donors Support Group (DSG), Copenhagen 2013, Human Resources Statistics, p. 2.

Genève, le 3 juin 2013

À l'attention de la Direction : [REDACTED]

Mesdames, Messieurs,

Par cette lettre, la COMAP souhaite partager avec vous deux sujets de préoccupation — et deux sujets sensibles, au vu de leur potentiel impact social.

1) Difficultés budgétaires sur 2013

Lors de sa présentation de la dernière Quartely Review, Y. Daccord a projeté un déficit budgétaire de CHF 100.- millions sur l'exercice 2013, si les opérations ne bénéficiaient pas d'un meilleur financement de la part des donateurs.

Le COMAP apprécie le choix qu'a fait la direction de donner la priorité à la recherche de fonds avant d'envisager d'autres mesures pour remédier à la situation.

Toutefois, si les efforts de la direction s'avéraient insuffisants pour combler ce déficit et qu'elle devait *in fine* opter pour des coupes budgétaires, le COMAP demande que soient le plus possible atténuées les conséquences sociales qui en découleraient.

La situation financière actuelle évoquant celle de 2011, nous espérons donc qu'en cas de nouvelles suppressions de postes l'employeur se montrera davantage qu'à l'époque empathique et professionnel envers les collaborateurs/trices directement ou indirectement concerné-e-s, et transparent dans la procédure.¹

Par ailleurs, le COMAP espère que, si la direction devait envisager de nouvelles coupes budgétaires, les mesures qu'elle prendrait alors paraîtraient plus lisibles que celles qui ont consisté à supprimer 32.9 postes ETP au siège, en 2011, (entraînant 13 licenciements "économiques"), sans aucune incidence sur l'augmentation constante du nombre de collaborateurs/trices au siège, puisque nous sommes passés de 892 en 2010 à 901 en 2011, et à 922 en 2012.² Car, cette "logique", les collaborateurs/trices ont encore quelque difficulté à la comprendre.

Par ailleurs, à l'époque et sur le terrain, les suppressions de postes avaient été annoncées dans l'urgence et cela avait créé du stress pour celles et ceux qui, loin du siège et mal informé-e-s, étaient resté-e-s dans l'incertitude pendant des mois.

¹ Comme le COMAP l'avait déploré dans sa lettre du 10 juin 2011 adressée à la direction des ressources humaines, la gestion des cas individuels n'avait pas toujours été "exemplaire". Et, en terme de transparence, le COMAP n'avait pu obtenir qu'en novembre, et de manière incomplète de surcroît, certaines informations réclamées dès le mois de mai, notamment concernant les 79 postes d'expatrié-e-s supprimés sur le terrain.

² Cf. Donors Support Group (DSG), Copenhagen 2013, Human Resources Statistics, p. 2.

3. Il est écrit que la délocalisation/externalisation de certains *corporate services* du siège permettrait d'obtenir un meilleur rapport "coûts-efficience". Mais quels sont les objectifs à atteindre (financiers, opérationnels, organisationnels) ? Et quelle est à ce jour la liste des services dont vous pensez que la délocalisation/externalisation garantirait le plus sûrement la réalisation de ces objectifs ?
4. Par ailleurs, si vous ne pouviez manquer de justifier théoriquement ce projet par l'objectif de "maintenir voire d'accroître la qualité des services nécessaires pour accomplir notre mission humanitaire", quelles données concrètes (études comparatives, expériences passées, etc.)³ vous laissent à ce jour penser que l'externalisation ou la délocalisation peut permettre d'être à la fois plus efficace et plus économe ?
5. Tout le monde sait que délocaliser/externaliser des services entraîne forcément des suppressions de postes sur leur site d'origine ; alors, plus généralement, quels sont les objectifs fixés, en terme de FTE et de réduction de masse salariale au siège ?
6. Enfin, comment ce projet s'inscrit-il dans la stratégie globale, à moyen et long terme, de l'organisation ?

D'avance, merci pour votre compréhension. Et, dans l'attente d'une réponse de votre part, veuillez croire, Mesdames, Messieurs aux meilleures salutations du COMAP.

[Redacted signature block]

CC : [Redacted distribution list]

PS: le COMAP se réserve la possibilité de publier cette lettre sur le site Internet de l'association du personnel.

³ "Cost analysis comparative study" concernant la délocalisation du centre logistique en 2002 ? Systor, pour les services informatiques ? Autre ?



ICRC

[REDACTED]

Geneva, 15 July 2013
DIR_GEN 13/55 KSM/lcha

Dear [REDACTED]

Thank you for your letter of 3 June, in which you raise a number of questions relating to two issues: the overall financial situation of the ICRC and our on-going work related to corporate services.

Financial Situation

Regarding the first issue, the Directorate has taken note of your concerns, notably as relates to potential measures that may need to be taken if the financial situation remains challenging. Two weeks ago, the Directorate decided not to establish expenditure ceilings or to undertake budgetary reductions at that time – in light of increasing income projections.

We will closely follow related evolutions and review the situation at the Directorate's next Quarterly Review in August. We remain hopeful that we can maintain our ambitions without having to resort in 2013 to budget cuts or redundancies. At the same time, however, we must be realistic as to the overall economic climate which continues to put our main donors under significant pressure. In any case, should we have to look at making cuts, we would of course respect all legal and contractual requirements, and endeavour to make such cuts in a logical, transparent and understandable manner for all concerned.

As you are aware, we have made a considerable effort to secure additional funding this year, by mobilizing both traditional and new donors. We will continue to place emphasis on increasing our funding opportunities and expanding our donor base both for the short and the longer terms. We are in active and on-going dialogue with donors to find ways of accessing more funding. This of course needs to be in line with our capacity to deliver on the ground.

Corporate Services

Regarding our work on corporate services, I would like to draw your attention to the message that I sent on 4 April 2013 to all HQ and field managers as well as the follow-up message I shared with HQ managers just this morning. These messages provide important background information about the reasons prompting us to examine how corporate services are carried out at HQ and outline the envisaged process.

As you know, the Directorate requested the Organization and Management Platform (POM) to identify concrete possibilities for optimizing the delivery of corporate services. Over the first three months of the year, the POM reviewed all headquarters Specific Objectives to determine whether they contained corporate services and assessed whether identified activities could potentially be delocalized or outsourced. It tentatively identified 15 clusters of SOs containing such activities. In March 2013, upon the platform's recommendation, the Directorate decided to commission a feasibility study to determine the practicability of moving forward in this area. This feasibility study was conducted by external consultants in May – June. Last Tuesday, the POM presented its further recommendations for moving forward to delocalize certain corporate services, drawing upon the conclusions of the feasibility study. On this basis, the Directorate decided to pursue the delocalization of certain corporate service activities within 10 different clusters over the medium-term. It has asked the POM to work with concerned Divisions and Units to frame the scope of this exercise.

The POM members have taken ownership of the communication process within their respective Departments: clarifying the overall objectives, informing colleagues about what to expect during the feasibility phase and soliciting involvement, notably from those Divisions and Units that were most likely to be looked at in the feasibility study. After the study was launched, periodic updates were provided to concerned Divisions and Units, via the POM. In addition, interviews took place directly between the consultants carrying out the feasibility study, and Heads of Division and Unit. The Directorate therefore feels comfortable that a due and proper consultation and information process has taken place. We are aware that this exercise is generating anxiety within the different Departments and are very mindful of the need to continue to update colleagues on related developments going forward.

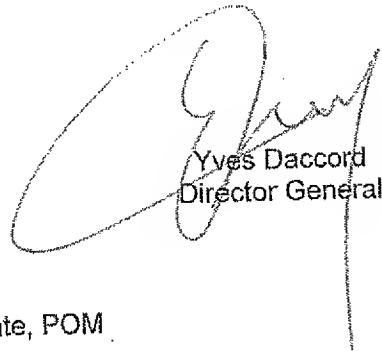
As regards some of your specific questions, I can confirm that we have a view to continuous improvement of processes as part of our overall HQ reflections. In the months ahead, we will aim to tackle issues related to the planning process, internal reporting, and decision-making.

As indicated in my message of 4 April, "Over recent years a gap has emerged between the ICRC's operational ambitions and the available means. The headquarters budget has increased by some 24% over the past 10 years to reach 186.8 million in 2013. The number of fixed and temporary positions at HQ has increased by more than 17% during the same period. Three quarters of the HQ's expenses are linked to personnel costs, which rise by about 2% per year on average. This continuous growth of the headquarters budget is not sustainable in view of the increasingly volatile support of our main donors, many of whom are affected by the economic crisis. It also makes it more complex to ensure the headquarters' contribution to certain identified priorities such as the People Management Strategy, the Information Environment Strategy, private fundraising efforts and the Healthcare in Danger project."

The drivers for looking into delocalising certain services are not purely financial, but are also linked to the recognition that overall efficiency is an imperative for the ICRC. We need to keep our spending on corporate services and administration at an appropriate level in order to devote a maximum of resources to operational responses. Delocalising some services may even strengthen operational delivery, and is certainly a factor in keeping the ICRC "top of mind" for donors as an effective organisation able to deliver value for money, and hence continue to attract the necessary funding.

It is important to state that at this stage there are no targets in terms of either FTE or financial reductions. We will address these issues at the end of the summer. We would welcome the opportunity to have regular exchanges with the COMAP on our work in this area.

Yours sincerely,



Yves Daccord
Director General

Cc: President, Vice President, Directorate, POM

NB : for English version see below.

(Posté le 23 juillet 2013)

Pour répondre à la question récurrente de certain-e-s collaborateurs/trices, une clarification s'impose :

1°) le COMAP n'a à aucun moment été informé, en amont, de la décision de la direction de mener une étude de faisabilité sur la délocalisation et/ou l'externalisation de certains Corporate services du siège ;

2°) le COMAP n'a découvert ce projet que par l'intermédiaire de collaborateurs/trices de différents services, qui, après en avoir eux/elles-mêmes été informé-e-s par leur hiérarchie, lui ont rapporté les informations parcellaires, confuses, voire contradictoires et génératrices de stress dont ils/elles disposaient.

C'est à ce moment-là que le COMAP a adressé à la direction sa lettre du 3 juin 2013 (cf. ci-dessous).

En revanche, dans sa lettre-réponse du 15 juillet dernier (cf. ci-dessous), Y. Daccord conclut : "We would welcome the opportunity to have regular exchanges with the COMAP on our work in this area [i.e. delocalization/outsourcing issues]."

Aujourd'hui, le COMAP prend acte de l'invitation de la direction à échanger dorénavant avec elle sur ces sujets, et se tient évidemment tout disposé à le faire régulièrement.

Le COMAP souhaite simplement poser comme préalable à ces séances de travail que l'employeur commence par répondre précisément aux questions posées dans son courrier du 3 juin dernier à ce jour restées sans réponse.

In reply to the question asked by several staff members, it is necessary to clarify that:

(1) the COMAP was not informed beforehand of the Directorate's decision to conduct a feasibility study on delocalizing and/or outsourcing headquarters corporate services;

(2) the COMAP only found out about this project through staff members from various units who, after being notified by their superiors, came to the COMAP with the incomplete, confused, and in some cases contradictory and stress-inducing information that they had received.

That's when the COMAP sent the Directorate its letter dated 3 June 2013 (see below).

And yet, in his reply of 15 July (see below), Y. Daccord concludes by saying: "We would welcome the opportunity to have regular exchanges with the COMAP on our work in this area [i.e. delocalization/outsourcing issues]."

The COMAP has taken note of the Directorate's invitation to discuss these matters with them, and is naturally willing to do so on a regular basis.

Before embarking on such meetings, however, the COMAP simply wishes to ensure that the employer first provides specific answers to the questions raised in the COMAP's letter of 3 June, which to date remain unanswered.